



Estrategias de Negocios: diseñando acciones para el éxito empresarial en momentos de incertidumbre

En la actualidad, la economía mundial está experimentando una serie de cambios basados en el comportamiento económico de los países. Este año, durante la reunión del Foro Económico Mundial (FEM), celebrado el 24 de enero en Davos, Suiza, evaluaron 28 riesgos globales de índole económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico para este año, además se presentaron las 13 tendencias que son los impulsores de esos riesgos a nivel mundial.

El riesgo de América Latina ante la realidad global

Este escenario global nos presenta la necesidad de realizar ajustes y reformas en la estructura económica de los países, cambios que deben ejecutarse en corto y mediano plazo para dinamizar las economías, generando un incremento de la productividad y la competitividad. El panorama es ideal para facilitar el acceso a las innovaciones en la búsqueda de nuevos

negocios, identificando y aplicando nuevas acciones que permitan una mayor inclusión social, el desarrollo sostenible y el desarrollo del capital humano.

El principal motor de la economía de un país es el dinamismo de las organizaciones que conforman los sectores público y privado. Toda organización, incluyendo la familia esta compuesta por capital humano, que en la mayoría de los casos está limitado por las deficiencias en los sistemas educativos que no preparan a las nuevas generaciones con las habilidades y competencias necesarias para competir en un mundo con grandes desafíos económicos.

Relación entre economía del comportamiento y la estrategia

Existe un elemento denominado “**economía del comportamiento**”, es la combinación del conocimiento de la economía básica y el comportamiento de los consumidores, en otras palabras, es toda la información que reciben los actores y tomadores de decisiones a

Roberto Samaniego Moreno
Gerente Regional de Desarrollo de
Negocios de Baker Tilly
rsamaniego@bakertillypanama.com



nivel individual, familiar y empresarial sobre una decisión de compra, inversión o ahorro, que influyen de forma positiva o negativa en la dinámica económica de un país, considerando que las empresas y todo agente económico que está influenciado por una conducta psicológica que pueden afectar el mercado, como la percepción, experiencia, capacidad de procesar información, emociones humanas y sociales.

Planificación Estratégica

Existen estudios que indican que durante la planeación las personas e individuos son exageradamente optimistas, elaborando planes estratégicos no coherentes con la realidad de la economía local e internacional. Esta situación se define como **“Falacia de planeación”**, donde se subestiman los costos y tiempos asociados para el crecimiento con los indicadores estratégicos (KPI’s). Otro error común durante la preparación de los escenarios estratégicos para el futuro del negocio, es considerar información de años anteriores, sin suponer ajustes por la incertidumbre de los riesgos económicos, sociales, geopolíticos, ambientales o tecnológicos del país.

Tecnologías en los negocios

Las organizaciones activas en esta época moderna deben evaluar escenarios para sus negocios y considerar la aplicación de acciones que mitiguen impactos negativos y oportunidades para su negocio en sus respectivos mercados. Las tendencias a nivel mundial impactan en los individuos y la definición de las

estrategias de los países. Las empresas deben tener la capacidad de analizar la información disponible en sus bases de datos, redes sociales y dispositivos móviles con el fin de conocer los cambios en el mercado y las acciones que pueden desarrollarse en momentos de incertidumbre. Los tomadores de decisiones deben saber que sus actuales clientes internos y externos están cada vez más dependientes a los dispositivos móviles, lo que ofrece un indicador real sobre la ruta hacia donde las organizaciones deben enfocarse para compartir información y experiencia de sus productos o servicios a los consumidores finales.

Otra tendencia es sincronizar todos los contenidos en la **“nube”**, garantizado que la información se encuentre disponible y que cualquier dispositivo pueda acceder desde cualquier lugar, mediante aplicaciones sencillas y seguras.

Aún muchas empresas enfocan su estrategias de promoción en el boca a boca, mercadeo tradicional, al posicionamiento de la marca y mercadeo digital para generar ventas, sin embargo, los consumidores están tomando sus decisiones para adquirir un producto y servicio basados en experiencias, que son compartidas por internet o redes sociales. Los líderes de las organizaciones que no consideran al Internet y redes sociales como parte fundamental de las estrategias de mercadeo tendrán una visión de crecimiento y posicionamiento limitada.

Negocios sin fronteras

La globalización está obligando a las empresas a evaluar las opciones

de crecimiento local y regional, pero el crecimiento no solo debe enfocarse en la estandarización y automatización de procesos para la generación de producto y servicios, el crecimiento implica también evaluar el aspecto cultural de los consumidores de cada región o país para adecuar sus productos; hay que tener presente que es positivo estandarizar los procesos de gestión de la creatividad, pero nunca detener la innovación, en la medida que la empresa genere innovación se incrementa la posibilidades de éxito y crecimiento de la empresa en el tiempo.

La pasión del capital humano y el talento son otros elementos fundamentales a considerar en momentos de incertidumbre en una economía. La implementación de acciones estratégicas para el capital humano y talento expresado en indicadores son determinantes para adaptarse a los cambios del entorno. Si el área de Recursos Humanos no analiza, mide y evalúa periódicamente sus indicadores, limita la capacidad de realizar los ajustes necesarios para enfrentar desafíos del mercado que no son controlables por la empresa.

Concluimos entonces que el movimiento económico es muy variante, por lo que las estrategias de negocio deben estar adaptadas a las necesidades y requerimientos de las economías locales, pero con una clara visión innovadora que permita adaptarse también a las recomendaciones globales de economía mundial y pensar que nuestras empresas también pueden tener un nivel internacional. •

La Reputación Fiscal y su efecto en los negocios

Aldo Longhi Garita
Socio Regional de Control de Calidad
de Baker Tilly
alonghi@bakertillycostarica.com

En el 2011, en medio de un intenso debate en el congreso de los Estados Unidos de América sobre el límite de dinero que el país podía solicitar prestado para el desarrollo de proyectos, el jefe de gabinete del Gobierno, Bill Daley, emitió públicamente su preocupación por un daño incuestionable a la reputación fiscal del país ya que la propuesta incluía una serie de modificaciones fiscales con poca aceptación. Independientemente al tema político, interno y respetable en los Estados Unidos y sabiendo que en este caso la preocupación venía de

un administrador tributario, con relación a la percepción de sus contribuyentes, el tema nos da pie a analizar el efecto inverso: si los países se preocupan por la percepción que tienen los contribuyentes hacia ellos y hablan de una “reputación fiscal”, entonces, **¿cuán importante es la reputación fiscal de los contribuyentes para los países?**

Sobre la reputación fiscal no existe alguna norma legal que inhabilite a alguna empresa a operar o participar en la vida comercial por tener malas referencias de

pagos de impuestos, pero si en la vida cotidiana cuidamos nuestra percepción ante la sociedad como personas, ciudadanos y profesionales, ¿por qué no cuidar la percepción ciudadana de nuestras empresas?, este es un tema de extenso debate, pues las empresas o personas naturales siempre buscarán las formas más convenientes para operar con el menor egreso económico en concepto de impuestos, algo completamente legal y válido desde el punto de vista fiscal, lo importante es que los contribuyentes cumplan con el pago de los impuestos que



les correspondan de acuerdo a las operaciones comerciales o profesionales que realicen, de acuerdo a las leyes tributarias de cada país, pero entonces, si es legal buscar estrategias para disminuir la cantidad de impuestos pagados muchos se preguntarán, ¿qué es la reputación fiscal?; definamos los conceptos: **la reputación** es el prestigio o imagen que una persona u organización pueda tener ante una persona o grupo de personas y el término **fiscal**, para nuestro estudio, es todo lo referente a los intereses de la nación, entonces podríamos decir que la **Reputación Fiscal es la buena referencia de cumplimiento de las responsabilidades fiscales de los contribuyentes de un estado.**



La reputación fiscal en el mundo de los negocios es un tema del que poco se habla, de hecho es hasta cierto punto una información privada, pero con frecuencia se ve en los medios de comunicación publicaciones sobre la implicación de personalidades del mundo del espectáculo a delitos de evasión de impuestos, lo que ha representado un daño irreparable en la reputación e imagen pública de los artistas, llevemos el escenario a nuestras empresas siendo acusadas no pagar impuestos o de evadir responsabilidades fiscales, los resultados serían irreparables para la empresa.

Existe un concepto fundamental del derecho que nos enseña que el

“desconocer la ley no nos exime de culpa”, no saber qué impuestos se pagan, cuándo, cómo y dónde se pagan los impuestos, no son excusas para librarse de una responsabilidad que puede ser motivo de cuantiosas multas, cierre de las empresas e incluso pena de cárcel.

Un buen **líder empresarial** siempre debe procurar el correcto cumplimiento de las responsabilidades de la empresa en todos los ámbitos: fiscales, laborales, sociales, etc., por ello deben asesorarse con los especialistas en cada materia que les puedan garantizar una operación correcta en beneficio de la continuidad operativa de la empresa o de la persona natural.

El cumplimiento del pago de impuestos es la forma de gratificarles a los clientes y a los ciudadanos su contribución al crecimiento de cada una de las empresas y los beneficios económicos que se han podido obtener en un periodo de tiempo. Así como los clientes ayudan para hacer crecer los negocios, los negocios también tienen que devolver el aporte social mediante los impuestos que son utilizados en la administración del Estado para construir infraestructuras públicas y desarrollar proyectos sociales, manteniendo también una buena referencia empresarial y una reputación fiscal impecable. •